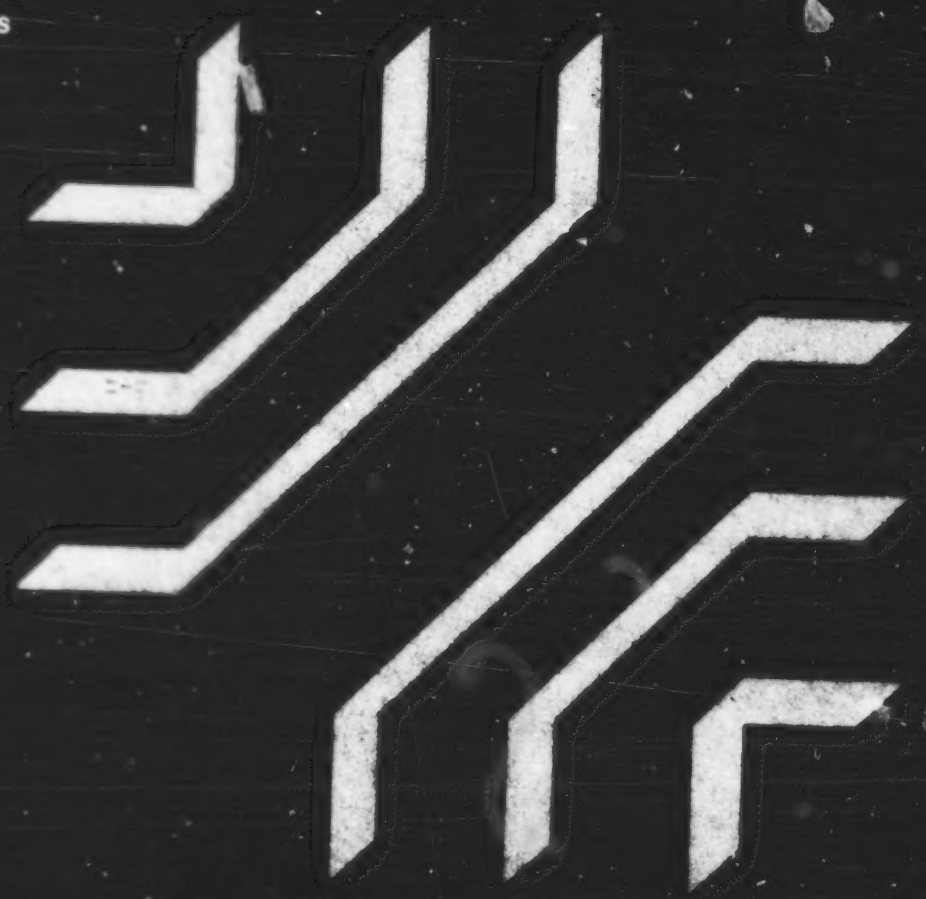
Gouvernement
du Québec
**Conseil de
planification et
de développement
du Québec**

Collection
Avis et recommandations



85-6156/

LA PARTICIPATION DES CADRES ET DES SALARIÉS DANS L'ENTREPRISE AU QUÉBEC

BIBLIOTHÈQUE
11
LEGISLATURE QUEBEC

Adopté à la 50e Assemblée régulière le 28 octobre 1982

ISBN 2-550-02590-3
Dépôt légal — 4e trimestre 1982
Bibliothèque nationale du Québec

CONSIDÉRATIONS GÉNÉRALES*

La participation a longtemps été un thème de discussion, un objet de débats idéologiques. Depuis quelques années, la participation est devenue une réalité pour plusieurs entreprises québécoises. Certaines entreprises ont vendu du capital-actions à leurs employés, d'autres entreprises ont été relancées par les cadres et les salariés, certaines entreprises se sont transformées en coopératives, d'autres ont accordé une participation aux résultats sans participation à la propriété et à la gestion. Les entreprises publiques, entre autres les hôpitaux, les centres de services sociaux, ont ouvert leur conseil d'administration à des employés, à des usagers. Enfin, certaines entreprises ont fait place à la participation de leurs membres en instaurant des programmes de leadership participatif et/ou de gestion par les objectifs. Donc, on peut reconnaître que la participation est fortement ancrée au Québec, mais il faut admettre également que les modalités des expériences de participation varient énormément. Pour saisir ces expériences, les experts nous suggèrent de distinguer quatre sens au mot participation (réf. b) chap. 1, p. 4 à 23).

1) Travailler pour une organisation, c'est par définition, participer à cette organisation;
2) Partager les bénéfices, les surplus, les profits d'une entreprise, c'est participer à cette organisation;
3) Partager la propriété ou une partie de la propriété, c'est aussi participer à la vie d'une organisation;
4) Participer à la gestion, entre autres à l'amélioration des conditions de travail, c'est aussi participer à l'entreprise (syndicalisme, conseil d'administration, comité(s) statutaire(s), etc. . .) (réf. p. 5, 10, 14, 16, 18).**

Conscient de l'importance des expériences de participation, le C.P.D.Q. a formé un comité d'étude qui a travaillé longuement sur le sujet et qui a examiné la gamme des expériences québécoises. C'est à la suite de ces travaux que le Conseil présente les rapports ainsi que l'avis et recommandations qu'il juge pertinents pour exprimer sa position.

* Cet avis se base sur trois rapports qui sont requis pour en comprendre la nature et la portée:

a) CPDQ — *Rapport du comité sur la participation des cadres et des salariés dans l'entreprise au Québec*, septembre 1982.

b) CPDQ — *Règles, droits, recours, et moyens de protection des actionnaires minoritaires en droit corporatif canadien et québécois*, août 1982.

c) CPDQ — *La participation dans l'entreprise au Québec*, août 1981.

** Dans le reste de l'avis, l'expression « réf. » réfère au document a).

PRINCIPES

Au point de départ, il faut expliciter les principes développés longuement dans les documents-supports et dont le C.P.D.Q. s'est inspiré pour arriver à ses recommandations:

(1) Vu la pluralité du milieu, le caractère évolutif des expériences de participation et le savoir actuel en gestion, il n'est pas souhaitable d'imposer aux entreprises une loi de la participation. En conséquence, il faut imaginer un modèle de participation dans lequel on respecte la liberté des partenaires: cadres, salariés, propriétaires (réf. chap. 3, p. 45 à 58 et p. 67).

(2) Une entreprise, syndiquée ou non, peut s'engager dans la voie de l'entreprise participative; il ne faut pas imposer la syndicalisation comme pré-requis à la participation (réf. p. 53);

(3) Les entreprises qui s'engagent dans la voie de la participation doivent envisager simultanément la participation des cadres et la participation des salariés (réf. p. 71);

(4) En matière de participation, les salariés et/ou les cadres doivent former chacun un collectif pour les représenter auprès de l'entreprise (réf. p. 78, 83);

(5) La participation devrait s'étendre à la fois au capital-actions, à la gestion et aux résultats. La coexistence de ces trois éléments est garante d'une participation plus profonde, mieux comprise et plus durable. Le C.P.D.Q. estime que ces trois éléments se renforcent mutuellement et ce faisant caractérisent essentiellement la participation des employés dans l'entreprise (réf. chap. 4, p. 59 à 62).

RECOMMANDATIONS

En conformité avec cette conception de la participation et compte tenu des données recueillies, le Conseil de planification et de développement du Québec recommande au gouvernement (réf. chap. 6, p. 89 à 93):

A) D'ajouter un chapitre à la Loi des compagnies dont le titre serait « Entreprises participatives ». Cette loi:

— régirait les entreprises *qui le veulent* pour une période de cinq (5) ans, période qui serait suivie de reconduction tacite ou de retrait après avis approprié;

— spécifierait que l'entreprise pourra être régie par ce chapitre si les actionnaires (via le conseil d'administration) et les 2/3 des employés en manifestent la volonté. Pour concrétiser un plan de participation, les 2/3 des cadres et/ou des salariés de l'entreprise devront ensuite, séparément, signifier qu'ils adhèrent au plan en signant les conventions nécessaires (réf. p. 80, 81, 82);

— exigerait également que les cadres et les salariés forment chacun un « collectif » qui signerait, en leur nom, une convention de participation avec l'entreprise; ces collectifs devraient préciser les modalités de leurs rapports avec les cadres et/ou les salariés;

— spécifierait que les ententes entre les collectifs et l'entreprise porteraient principalement sur: l'achat, la vente et l'évaluation des actions; les mouvements de personnel et la propriété des actions; les postes au conseil d'administration; le partage des résultats et de l'information. En ce qui concerne les postes au conseil d'administration, chaque collectif (celui des cadres et celui des salariés) sera assuré d'au moins un poste. Cette participation au conseil d'administration prendra effet uniquement lorsque les cadres et/ou les salariés auront acquis 80% des actions offertes à leur collectif par les propriétaires-actionnaires, l'année de départ.

— faciliterait l'utilisation, par l'entreprise participative, des pratiques et des principes fiscaux que l'on retrouve dans les SODEQ et le programme d'épargne-actions.

B) De faire en sorte que la politique du gouvernement en matière de subventions aux entreprises participatives favorise celles qui respectent au moins le nouveau chapitre de la Loi des compagnies. Cesdites subventions à ces entreprises, s'il y en a, devraient être versées au collectif des cadres et/ou des salariés pour leur faciliter l'acquisition de capital-actions.

C) Enfin, le C.P.D.Q. recommande au gouvernement de s'assurer que les autres lois et réglementations ne contredisent pas les principes suggérés ici.

CONCLUSION

Le C.P.D.Q. affirme que, par leur nombre et leur importance, les expériences de participation représentent un phénomène nouveau et mal connu. Il a choisi de recommander un modèle pour encadrer les expériences de participation espérant que ce modèle permette aux entreprises qui le veulent d'inventer une nouvelle façon d'améliorer la santé et la rentabilité de leur entreprise et d'orienter autrement la collaboration et les rapports entre les groupes qui la composent, i.e. les cadres, les salariés et les propriétaires.

Il espère que ses travaux auront permis de mieux faire comprendre la nature de la participation et d'encourager ceux qui choisissent la voie participative à développer de nouvelles solidarités qui peuvent s'avérer utiles dans le contexte de relance économique.

Octobre 1982.

COMITÉ SUR L'ENTREPRISE/PARTICIPATION

Président:

CHARBONNEAU, André
Vice-président
Conseil des gens d'affaires du Québec

MEMBRES:

BHÉRER, Harold
Département de Management
Faculté Sciences de l'administration
Université Laval

CHÂTILLON, Gilles
Directeur général
Secrétariat des conférences
socio-économiques

CLÉMENT, Pierre-Richard
Directeur général
Fédération canadienne de
l'entreprise indépendante

DEMERS, Roger
Vice-président exécutif
Centre des dirigeants d'entreprise

GAUTHIER, Fernand
Directeur général
Institut national de productivité

GERVAIS, Louis-Georges
Directeur général
Conseil de la coopération du Québec

GODIN, Claude
Président
Association des commissaires
industriels du Québec

LARAMÉE, Réal
Conseiller municipal
Ville de Montréal

PÉPIN, Marcel-G.
Conseiller
Service de la recherche
Confédération des syndicats nationaux

PICARD, Jeannot
Directeur professionnel de FDTMMPC
Centrale des syndicats démocratiques

ROY, Jean-Claude
Président
CRD de la Côte-Nord

TOULOUSE, Jean-Marie
Directeur de l'administration et de
l'organisation des ressources humaines
École des Hautes études commerciales

TREMBLAY, Paul
Ex-président
CRD Saguenay Lac St-Jean Chibougamau

HAMEL, Jacques
Agent de recherche
Conseil de planification
et de développement du Québec

CONSEIL EXÉCUTIF — QUÉBEC
CONSEIL DE PLANIFICATION ET DE DÉVELOPPEMENT DU QUÉBEC
LISTE DES MEMBRES

(composition: 35 membres en vertu de l'arrêté
en conseil 3028-76 du 9 septembre 1976, modifié
par le décret 949-80 du 2 avril 1980)

Président:
ROY, Léonard
Président du CPDQ

Vice-président:
CHATILLON, Gilles
Directeur général
Secrétariat permanent des
conférences socio-économiques

MEMBRES:

BENJAMIN, Claude
Président
Conseil supérieur de l'Éducation

BLANCHET, Madeleine
Présidente
Conseil des Affaires sociales
et de la Famille

BOUCHER, Paul-Guy
Président
CRD région de Québec

CHARBONNEAU, André
Vice-président
Conseil des gens d'affaires du Québec

CLAVEAU, Gérard
Vice-président international
Conseil international des
économies régionales (CIER)

DAOUST, Fernand
Secrétaire général
Fédération des Travailleurs du Québec

GERVAIS, Louis-Georges
Directeur général
Le Conseil de la Coopération
du Québec

GOBEIL, Estelle
Présidente
CRD — Cantons de l'Est

GRANGER, Roland
Président
CRD de Lanaudière

HÉTU, Jean-Paul
Président
Centrale des syndicats démocratiques

LAFONTAINE, Jean-Marie
Maire
Ville de Grand'Mère

LANGLOIS, Gonzague
Directeur général
Association des mines de métaux du Québec

LARAMÉE, Réal
Conseiller municipal
Ville de Montréal

L'ÉCUYER, Jacques
Président
Conseil des Universités

MARTEL-Huneault, Lisette
Vice-présidente
CRD de l'Outaouais

MOREAU, Jean-Marie
Président
Union des conseils de comté

MURPHY, Donald R
Ex-président
CRD/Abitibi-Témiscamigue

NADEAU, Émilien
Administrateur
CRD/Est du Québec

PARENT, Raymond
Président
Conseil consultatif du Travail
et de la Main-d'oeuvre

PELLETIER, Jean
Maire
Ville de Québec

PROULX, Jacques
Président
Union des Producteurs agricoles

ROBERT, Yvon
Président
CRD des Laurentides

ROBILLARD, Yvon
Président
CRD/Mauricie Bois francs Drummond

ROUSSEAU, Omer B.
Directeur général
Association provinciale des
constructeurs d'habitations du Québec

ROY, Jean-Claude
Président
CRD/Côte-Nord

SIROIS, Yvon
Directeur général
CRD/Côte-Nord

THIBODEAU, Lise S
Ex-présidente
Association des Consommateurs
du Québec Inc

TREMBLAY, Jacques
Directeur de la recherche
Conseil du Patronat du Québec

TREMBLAY, Paul
Ex-président
CRD/Saguenay Lac St-Jean
Chibougamau

WASSEF, Kémal
Coordonnateur adjoint — Comité
de coordination des négociations
Confédération des syndicats nationaux

Secrétaire général: Jean E. Bouchard
Secrétaire adjoint: Charles Robert Dionne